

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน
  - 1.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
  - 1.2 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน
  - 1.3 เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงาน
  - 1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน
  - 1.5 แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. ประสิทธิผลของสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของประสิทธิผล
  - 2.2 ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา
  - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
  - 2.4 ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา
3. ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างอำนาจการทำงานของบุคลากร มีแนวคิดพื้นฐานสืบเนื่องมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกการจูงใจ (Lashley 1997 : 138) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะเป็นองค์การ เพื่อเสริมสร้างการกระทำสิ่งทีเกินกว่ากำลังคนคนเดียวจะทำได้ จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานด้านการจูงใจ บุคคลมีพลังอำนาจ ที่เป็นพลังความสามารถที่ต้องการแสดงออกให้ปรากฏในทางใด

ทางหนึ่ง ความต้องการจะแสดงออกซึ่งความสามารถนี้เป็นเหตุจูงใจภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคน (Muchinsky 2000 : 414) นอกจากนี้ บุคคลยังมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพ ปัญหา ทักษะความสามารถในการทำงานทุก ๆ ด้านต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและต้องการจะตอบสนองในทางสร้างสรรค์ในการทำงานที่จะทำให้เกิดประโยชน์ (Sergiovanni & Starratt 1998 : 85) ซึ่งเท่ากับว่าบุคคลต่างต้องการเป็นผู้มีพลังอำนาจในการทำงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน (Empowerment) ก็เป็นอีกแนวคิดหนึ่งในการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะบุคลากรในองค์กรจัดได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปรับตัวขององค์กร เพราะเป็นปัจจัยเริ่มต้นของการบริหารการจัดการ โดยที่บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการจัดสรรและจัดการทรัพยากรอีก 3 ประการ คือเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หากบุคลากรได้รับการตอบสนองจากองค์กรทั้งในด้านการทำงานและการดำรงชีวิตก็จะส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ มุ่งมั่นในการทำงานด้วยความผูกพันที่มีต่อองค์กร เช่น องค์กรมีความมั่นคง การทำงานได้รับความก้าวหน้า เห็นความสำเร็จในการทำงาน ได้รับเงินเดือนคุ้มค่า สวัสดิการดี มีความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน เป็นต้น (Block 1988 ; Scott and Jaffe 1991 อ้างถึงใน ประวัตินิพนธ์ 2539 :7)

โดยที่แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน (Empowerment) นี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎี Y ของ แมกเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งกล่าวไว้ว่า มนุษย์ชอบกระทำกิจกรรมต่าง ๆ และมีความสนุกสนานกับการทำงานเช่นเดียวกับการเล่นสนุกทั่วไป โดยจะทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และวัตถุประสงค์นี้เป็นที่ยอมรับของตนด้วย นอกจากนี้มนุษย์ยังเรียนรู้ที่จะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบต่องานที่สมควร

การนำแนวคิดนี้มาใช้ปฏิบัติจริงและทำให้เป็นรูปธรรมนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในความหมาย แนวคิด และวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้ เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ไม่รู้สึกว่าคุณเสียอำนาจ สูญเสียการควบคุม ที่สำคัญคือผู้บริหารต้องมีความเชื่อพื้นฐานดังนี้ (จินตนา ยูนิพันธ์ 2539 : 44-45)

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจ มุ่งเน้นที่การนำศักยภาพทางสติปัญญา และพลังในตัวบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตนเองและผู้อื่น
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องแบบครบวงจรในองค์กร

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการสร้างสภาพการณ์ และการเริ่มต้นใหม่ที  
มากกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการมีส่วนร่วมของบุคลากร

#### ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ได้มีผู้ให้ความหมายอย่างหลากหลายตามกลุ่มบุคคลและบริบท ดังนี้

คีฟเทอร์ (Kiefter 1984 : unpage cited in Gibson 1991 : 354-361) ได้อธิบาย  
ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการของปรับเปลี่ยนและพัฒนาทักษะ  
การมีส่วนร่วม ตลอดจนความสามารถของบุคคล ในการที่จะจัดการกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ  
โดยตัดสินใจด้วย ตนเอง มุ่งเน้นหาทางออก ทางแก้ปัญหาที่ตัวปัญหา เน้นที่ความ  
แข็งแกร่ง สิทธิ และความสามารถของบุคคลมากกว่าข้อจำกัดหรือจุดอ่อนของบุคคล

นีลสัน (Neilsen 1986 : unpage , อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช 2539 : 17) ได้ให้  
ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานว่าคือ การสนับสนุนหรือให้ทรัพยากรแก่ผู้อยู่ได้บังคับ  
บัญชา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และเพิ่มความรู้สึกเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าของตนเอง

เสตนเนอร์ (Steiner 1986 : unpage , อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช 2539 : 19) ได้ให้  
ความหมายว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือการช่วยให้ผู้อื่นมีความสามารถที่จะจัดการกับชีวิต  
ของตนเองเป็นการยินยอมให้ผู้อื่นได้เติบโตและพัฒนาความสามารถ

วอลเลอร์เสตน และเบิร์นเสตน (Wallerstein and Bernstein 1988 : unpage cited in  
Gibson 1991 : 354-361) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการเพิ่มพูนความรู้สึก  
สำนึกในคุณค่าของตนเอง และการสร้างประสิทธิภาพของตนเองในการทำกิจกรรมต่างๆ หรือ  
เสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล ตลอดจนปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมด้วย

กิบสัน (Gibson 1991 : 354-361) อธิบายความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
ว่าเป็น แนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชมการส่งเสริมการ  
พัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนอง ความต้องการของตนเอง และ  
แก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิด  
ความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ สามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิต  
ของตนเองได้

แซนด์เลอร์ (Chandler 1992 : 1 – 5 , อ้างถึงใน ฅัญฐิกา กุลกาญจนารัตน์ 2539 :  
25) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือการช่วยให้ผู้อื่นมีความรู้สึกมั่นคง มั่นใจในตนเองและ  
ในงาน สามารถตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้



๒  
๑๗๑๒๐๔  
๑ ๒๑๔ ๓  
๓๐.๑

13

คลิฟฟอร์ด (Clifford 1992 : 1 – 5 , อ้างถึงใน ฌฎฐิกา กุลกาญจนาชีวิน 2539 : 25) กล่าวว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึง แนวทางหรือกระบวนการพัฒนาชีวิตของผู้ที่ไม่มีอำนาจ ให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในตนเอง มีความรู้สึกมั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระและรู้สึกว่ามีชีวิต มีคุณค่า

เทบบิท (Tebbitt 1993 : 18 – 23 , อ้างถึง ฌฎฐิกา กุลกาญจนาชีวิน 2539 : 26) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรมีการควบคุม คุณเลอองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ร่วมงาน บุคลากรเหล่านี้จะมีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง และบุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ร่วมกัน และใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวอาจพิจารณาได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่ถูกลมองได้ว่าเป็นทั้งกระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Product) หรือผลิตภาพ (Productivity) ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และยังเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือความต้องการ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาต่อองค์กรในทางบวก ซึ่งสามารถอธิบายโดยสรุปได้ดังนี้

ในแง่กระบวนการ (Process) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและทีมงาน ได้ครอบคลุมขอบข่ายและสภาพการทำงานทั้งหมดขององค์กร

ในแง่ผลลัพธ์ (Product) ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งพิจารณาได้จากการพัฒนาตนเองจนมีความรู้สึกมั่นคง เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระรู้คุณค่าของชีวิต สามารถตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนได้จนประสบความสำเร็จที่ตั้งไว้

ในแง่ผลิตภาพ (Productivity) ผลิตภาพของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นจากศักยภาพของบุคคลและทีมงานในองค์กร ซึ่งถ้าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานทั้งส่วนบุคคลและทีมงานก็จะเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผลิตภาพจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย

จากความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้กล่าวมา พอสรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการสร้างเสริมความสามารถ เพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากร ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย สามารถควบคุมและจัดการกับ

วิถีชีวิตของตนเองได้ มีอิสระในการตัดสินใจ โดยการให้อำนาจ ให้โอกาส และให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน เช่น ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรที่จำเป็น สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ฯลฯ รวมถึงการได้รับแรงจูงใจในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคล ทำให้เชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า รู้สึกพึงพอใจและยึดมั่นกับงาน พร้อมทั้งจะสรรคร์สร้างงานใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้ดียิ่งขึ้น

#### หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงาน

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni 1991 : 136-137, อ้างถึงใน สมชาย บุญศิริเกสซ์ 2545 :30) กล่าวถึงหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ใ้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

2. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

3. ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้

นอกจากนี้ เซอร์จิโอวานนิยังได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่า การที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใดๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึก ด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบ สิ่งที่จะกระทำต้องมีผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลอื่นยอมรับได้ การมีอิสระจึงไม่ใช่ปล่อยให้ทำอะไรอิสระตามใจชอบ แต่ให้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบ สำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่น สิ่งอื่นรอบด้าน

ฮาร์เวย์และโดรเลท (Harvey & Drolet 1994 : 127) ได้กล่าวถึงหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ใ้บุคลากรทำงานสำคัญ

2. ใ้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจในงานที่ทำ

3. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลาและ

สิ่งอำนวยความสะดวก

4. ขอมรับในผลงานและให้การชื่นชม

5. สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง

6. เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน

7. สนับสนุนใ้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม

8. สร้างสรรคร์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน

บลาสและบลาส (Blase & Blase 1994 : 52 – 55) กล่าวถึงหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ การปฏิบัติงานของครูไว้ดังนี้

1. เตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมใน การทำงาน กำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายงาน

2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน
3. สร้างความกระตือรือร้นของการมีส่วนร่วมในการบริหาร
4. ให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมั่นใจ
5. ให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
6. สร้างความยึดหยุ่นเป็นกันเองในการทำงาน
7. เสริมสร้างความสมัครใจในการมีส่วนร่วม
8. สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในกันและกัน
9. รักษาความสัตย์ซื่อ เที่ยงธรรม ไม่ติดอยู่กับอำนาจ
10. ส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจ ความเสียสละของทีมงาน
11. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ เมื่อบุคลากรเผชิญอุปสรรคปัญหา
12. สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
13. ให้บุคลากรกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายต่อสถานภาพ ความสามารถ

ชอร์ทและเกรียร์ (Short & Greer 1997 : 134-135 , อ้างถึงใน สมชาย บุญศิริเกตุ 2545 : 29 - 32) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าของบุคคลต่างๆ พบว่า หลักการพื้นฐานของการเสริมสร้าง พลังอำนาจการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วยหลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1. ทำให้บุคลากรมีความรู้ทักษะ ประสิทธิภาพ ที่เป็นพลังความสามารถในการ ปฏิบัติงาน
2. ให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ พลังอำนาจในการปฏิบัติ งาน หลักการทั้ง 2 ประการดังกล่าว เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถบริหารจัดการให้เกิดขึ้นได้ ใน กระบวนการปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีขอบเขตความรับผิดชอบในการปฏิบัติ งาน มีทางเลือกให้เลือกปฏิบัติ ให้ความสำคัญดูแลงานด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สนับสนุนและ ตรงกับงานในหน้าที่ของบุคลากร สิ่งที่ยุทธศาสตร์และบุคลากรต้องคำนึงถึงในกระบวนการปฏิบัติ เพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่

2.1 ปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรต้องกระทำด้วยความยืดหยุ่น

2.2 ใ้บุคลากรได้เรียนรู้จากกันและกันเพิ่มมากขึ้นในการร่วมกันทำงาน

2.3 การพัฒนาทักษะความชำนาญงานของบุคลากรควรกระทำอย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานต้องการความไว้วางใจซึ่งกันและกันและต้องเกิดประโยชน์เกิดผลดีกับทุกคนทุกฝ่าย

การเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงาน ปฏิบัติอยู่บนความเชื่อและจริยธรรมทางสังคมของค่านิยม การช่วยเหลือมีน้ำใจให้กัน การสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานต้องอาศัยความรู้ ทักษะความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ความเชื่อถือไว้วางใจกัน ความรักเคารพในกันและกัน ร่วมกันในการปฏิบัติ

สรุปหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ได้แก่

1. สร้างความตระหนักในบุคลากรให้สำนึกว่าบุคคล คือ ผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง
2. เสริมสร้างความรู้ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร และสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในการทำงาน
3. ส่งเสริมใ้บุคลากรได้ใช้ ได้แลกเปลี่ยนความคิด ได้แสดงออกและพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์กับการทำงาน
4. ให้สามารถยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่ ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์และการเปลี่ยนแปลงของสังคมสิ่งแวดล้อม
5. ให้อำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ของบุคลากร
6. ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ข้อมูล ข่าวสารเพื่อการทำงาน
7. ใ้บุคลากรมีอิสระวินิจฉัยตัดสินใจในงานที่ทำ
8. ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร การเรียนรู้จากกันและกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีม
9. เตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้ออกาสการทำงานให้ทำงานที่สำคัญมีคุณค่างานที่ทำทหายความสามารถและส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจของความเป็นทีมงาน
10. ยอมรับในผลการปฏิบัติงานหรือข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น พร้อมรับการตรวจสอบพร้อมที่จะช่วยเหลือ ขจัดปัญหาอุปสรรคและพัฒนางานสู่ความสำเร็จอย่างเป็นระบบ
11. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันในการทำงาน

### เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงาน

การให้การศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้คุณธรรม ความรู้ความสามารถ มีอิสระทางความคิด และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจกระทำในสิ่งที่คิดว่าดีที่สุด เพื่อเป็นสะพานเชื่อมโยงความรู้ความคิด ให้เข้ากับความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน ของชุมชนและสังคม ดังนั้นครูผู้ทำหน้าที่ให้การศึกษา จึงต้องมีความเชี่ยวชาญในงานของตน ต้องมีส่วนร่วมตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ต้องพัฒนาตนเองเพื่อปฏิบัติการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษาและส่วนตัวครูเองได้ก้าวสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นครุมืออาชีพ (Bolin 1989 : 82 , อ้างถึงใน สมชาย บุญศิริเกสัช 2545 : 32 - 33) จากภารกิจในงานการศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร จึงมีเป้าหมายดังนี้

1. ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติการกิจ กล้าริเริ่มสร้างสรรค์งาน และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ทางการศึกษา
2. ปลุกจิตสำนึก พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติภาระหน้าที่ สร้างความรัก ความผูกพันในงาน
3. สนับสนุนให้บุคลากรสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง สามารถคิดตัดสินใจ ในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ
4. สร้างสรรค์กระบวนการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้บุคลากร มีความสุขและสนุกกับการทำงาน
5. เสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจบุคลากรในทีมงานในองค์กร
6. กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองสู่ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ ทำให้บุคลากรมีพลังอำนาจ ต้องการที่จะทำงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรต่อการทำงาน
7. กระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังอำนาจที่มีเพิ่มขึ้น สร้างผลงานการเปลี่ยนแปลง ในทางที่ดี มีประโยชน์ และใช้พลังอำนาจเสริมสร้างการรวมพลังต่างๆ ในองค์กร ให้เกิด พลังอำนาจสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน

สรุปเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ได้แก่ การทำให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาเพิ่มพูนพลังอำนาจการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ และแสดงออก ซึ่งศักยภาพพลังอำนาจในการเพียรปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้วยความพึงพอใจ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ พัฒนาตนเองสู่ความเชี่ยวชาญ มีน้ำใจในการปฏิบัติงานสร้างความเจริญวัฒนาให้กับบุคคลและองค์กร

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานในองค์กร

เทบบิท (Tebbitt 1993 : 18 – 23 , อ้างถึงใน ศิริรัตน์ จุลยธร 2544 : 23 - 24) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรดังนี้

1. ความเชื่อในอำนาจและสถานภาพขององค์กร โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์กรและระบบการจัดการของระบบราชการมักขึ้นกับอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นสำคัญ ดังนั้นองค์กรใดที่ใช้กลวิธีการบริหารแบบรวมอำนาจหรือใช้อำนาจในการสั่งการเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายนั้น ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นได้น้อย
2. การรับรู้ถึงการควบคุม ความต้องการ และทัศนคติ ขององค์กรที่บริหารงาน โดยให้ความสำคัญกับระเบียบ คำสั่ง กฎเกณฑ์ และการปฏิบัติตามนโยบายเป็นสำคัญ ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นยาก
3. ความเชื่อขององค์กร องค์กรใดขาดการเคลื่อนไหว ไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กร แต่กลับเชื่อว่าพลังอำนาจสามารถเกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ จึงทำให้ขาดการเรียนรู้แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน นั้นย่อมหมายถึงบุคลากรในองค์กรนั้นๆ ขาดความรู้ความเข้าใจ แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร
4. บุคลากรและสิ่งกีดขวางการพึ่งพาซึ่งกันและกัน อุปสรรคส่วนใหญ่มักพบในรูปของการแสดงความเป็นเจ้าของ การแข่งขันกันภายในเพื่อแย่งชิงผลประโยชน์ เช่น เงิน เวลา ตำแหน่ง ความเป็นใหญ่ เป็นต้น ส่งผลให้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรเป็นไปได้ยาก
5. จำนวนบุคลากร การผสมผสาน และทักษะ โดยทั่วไปบุคลากรในทีมคุณภาพมักประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านวัฒนธรรม การศึกษาและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำลายความสามารถขององค์กรในการที่จะคิดหากลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
6. ความสามารถและความเต็มใจของบุคลากรในการตระหนักถึงความรับผิดชอบและภาระหน้าที่ว่าทัศนคติและพฤติกรรมของตน ความสามารถในการตอบสนองและความปรารถนาที่จะปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรนั้น มีความสัมพันธ์โดยตรงกับบทบาทและความคาดหวังในงาน การฝึกอบรม การศึกษา ตลอดจนการพัฒนา ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งจำเป็นในการมั่นใจว่า บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจระบบงาน

ตลอดจนกระบวนการต่างๆ ที่มีอยู่ ซึ่งผู้ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถรับรู้บทบาทของตนเองบทบาทในหน่วยงาน และบทบาทในองค์กร

7. ความสามารถในการจัดการ การวางแผน และการกำหนดเป้าหมาย การชี้ให้เห็นถึงปัญหา การตัดสินใจ การจัดลำดับความสำคัญ การปฏิบัติ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การสร้างปฏิสัมพันธ์ การสร้างทีมอำนวยการ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง การส่งเสริมแรงจูงใจ และการสร้างความสอดคล้อง ล้วนเป็นทักษะในการบริหารขั้นพื้นฐานและเป็นพฤติกรรมริเริ่มเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับที่ผู้บริหารมีอยู่ และสามารถกระทำได้

นอกจากนี้ ยังมีอีกปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน นั่นคือ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ดังที่แชลลี (Chally 1992 : 117 – 120 , อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช 2539 : 38) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อความสามารถของบุคคลในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ดังนี้

1. การมีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองในเชิงบวก นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จในการกระทำภารกิจใดๆ โดยเฉพาะการเป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อไปสู่เป้าหมาย โดยบุคคลจะต้องเชื่อว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถและมีคุณค่า

2. การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การมีความเข้าใจในแนวคิดที่ผสมผสานความรู้จากการเรียนรู้ในอดีตและปัจจุบันอย่างถ่องแท้เพื่อสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ จากจินตนาการและความนึกคิดของบุคคล

3. การมีทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์ หมายถึง การมีสิ่งจำเป็นในการที่จะเอื้ออำนวยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย หากที่ใดขาดแคลนทรัพยากร การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานย่อมเกิดได้ยาก

4. การมีข้อมูลข่าวสาร หมายถึง ความเป็นผู้รอบรู้และสนใจในข่าวสารชนิดต่างๆ  
แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่สนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจมี 2 องค์ประกอบ คือ การจูงใจ (Motivation) และกระบวนการลงมือปฏิบัติ (Performance) (Bredeson Kasten and Fruth 1983 : 52 – 58 , อ้างถึงในศิริรัตน์ จุลย 2544 : 24 - 29)

1. การจูงใจ หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะทำให้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่องค์กรต้องการ (สมยศ นาวิการ 2538 : 50) ซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

ทฤษฎีของ มาสโลว์ (Maslow) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้นของความต้องการ 5 ระดับ คือ

- 1) ความต้องการทางร่างกาย
- 2) ความต้องการความปลอดภัย
- 3) ความต้องการทางสังคม
- 4) ความต้องการเกียรติยศ
- 5) ความต้องการความสำเร็จ

ทฤษฎีของ เฟรดเคอร์ริค เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) กล่าวถึง การจูงใจสองแบบคือ องค์ประกอบที่เป็นผลให้เกิดความพึงพอใจ และองค์ประกอบที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ (Motivators and hygienes) โดยมีปัจจัย 2 ระดับ

- 1) ปัจจัยชำระรักษา
- 2) ปัจจัยจูงใจ

ทฤษฎีของ เดวิด ซี.แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) ที่มุ่งการจูงใจทางความสำเร็จ (Achievement Motivation) โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ ออกเป็น 3 ชั้น คือ

- 1) ความต้องการทางสังคม (Need for Affiliation)
- 2) ความต้องการอำนาจ (Need for Power)
- 3) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)

ทฤษฎีของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ที่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

- 1) ความต้องการการดำรงอยู่
- 2) ความต้องการความสัมพันธ์กับชุมชน
- 3) ความต้องการการเติบโตเจริญก้าวหน้า

ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ แมกเกรเกอร์ (McGregor) แบ่งความต้องการของมนุษย์ ออกเป็น 2 ทฤษฎี คือ

- 1) ทฤษฎี X เป็นความต้องการในระดับต่ำ ได้แก่
  - ความปลอดภัย
  - ต้องการคำแนะนำ
  - ต้องการการคาดโทษถ้าไม่ปฏิบัติงาน
- 2) ทฤษฎี Y เป็นความต้องการในระดับสูง ได้แก่
  - พึงพอใจต่อคำชม
  - ต้องการบรรลุผล
  - มีความรับผิดชอบ

- มีความคิดสร้างสรรค์
- ควบคุมตนเองได้

## 2. กระบวนการลงมือปฏิบัติ (Performance)

เพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ในกระบวนการลงมือปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ มีผู้เสนอรูปแบบ (Model) ไว้หลายรูปแบบ แต่จะนำมากล่าวเพียง 3 รูปแบบดังนี้

รูปแบบปิรามิดอำนาจ (Power Pyramid) ของเทรซี (Tracy 1990) ได้กำหนดขั้นตอนของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Clearly define responsibilities) ของผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร
2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegate Authority) ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงานของเขา
3. กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Set standard of Excellence) องค์กรต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสนใจและความสามารถ
5. ให้ความรู้และสารสนเทศ (Provide Knowledge and Information) เกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Give Feedback) เกี่ยวกับการทำงาน
7. ให้การยกย่องยอมรับ (Recognition) ในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
8. ให้ความไว้วางใจ (Trust) ในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ
9. ยอมรับข้อผิดพลาด (Permission to fail) ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน
10. ให้เกียรติ (Respect) เคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

รูปแบบของ สก็อต และเจฟเฟ้ (Scott and Jaffe 1991) ซึ่งมีรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ดังนี้

1. การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ให้ความยุติธรรม (Validation) ให้สารสนเทศ (Information) และให้มีส่วนร่วม (Participation)
  - 1.1 การให้ความถูกต้องยุติธรรม คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคนให้เงินเดือนค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

1.2 การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องการในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นเกี่ยวข้องกับองค์กร

1.3 การให้การมีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหารคือผู้มีบทบาทสำคัญในส่วนที่ทุกคนต้องเรียนรู้ว่าผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้น และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงานและการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหาร ต้องการ โอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงาน ควบคุมและตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

3. สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กรเป็นตัวบ่งชี้อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่า องค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติ และการตัดสินใจในทีมงาน

4. การสร้างบรรยากาศในองค์กร องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้ และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้แล้วบรรยากาศขององค์กรที่ดีไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่แต่หมายถึง “ความสมดุล” ระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึง “ความเสมอภาค” สำหรับทุกคนในองค์กร

5. การสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรก็คือ การสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหาร คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงาน อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของคินลอว์ (Kinlaw 1995)

รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Process Management Model) ประกอบด้วยสองส่วน คือ ขั้นตอน (Steps) และสารสนเทศนำเข้า (Information Inputs) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



### ขั้นตอน (Steps)

มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การเริ่มต้นดำเนินการและการประเมินผล ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องดังนี้

1. กำหนดขอบเขตและเผยแพร่ (Define and Communicate) การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจจำเป็นต้องมีความชัดเจนในความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นต้องเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้
2. กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ (Set Goals and Strategies) ในการทำงานทุกระดับขององค์กร วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ฝึกอบรม (Train) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติแบบใหม่ การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างอำนาจนั้นเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
4. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Adjust the Organization's Structure) เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งที่ครอบงำการสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน โดยการพิจารณางานที่มีองค์กรและตักงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไปรวมกลุ่มงานที่มีอยู่ในลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้ววางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด
5. ปรับปรุงระบบต่างๆ ขององค์กร (Adjust the Organizations's Systems) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่ต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ ประการสำคัญคือ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัลชมเชย การฝึกอบรม เป็นต้น
6. ประเมินผลและปรับปรุง (Evaluate and Improve) เป็นการประเมินขั้นตอนต่างๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### สารสนเทศนำเข้า (Information Inputs)

1. นัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Meaning of Empowerment) เป็นการสร้างศรัทธภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย มีความยึดมั่นผูกพัน มีความสามารถและมีจริยธรรม
2. สิ่งตอบแทน (Payoffs) ที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมี 3 ระดับ คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นำไปสู่ระดับที่สองคือ การเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบ

ขององค์กร เช่น บรรยากาศการทำงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน เป็นต้น และระดับสามคือ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

3. กลุ่มเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Targets for Empowerment) มุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงานในองค์กร โดยเสริมสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการจัดการงานในหน้าที่

4. กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Strategies for Empowerment) ที่สำคัญมี 3 ประการคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ กล่าวคือ ในระดับบุคคลระหว่างบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร

5. การควบคุมการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Controls for Empowerment) แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิมแต่ควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา

6. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (Toles and Functions) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานสูงขึ้น

เทบบิท (Tebbit 1993 : 18 – 23 , อ้างถึงใน ประวิต เอรวารรณ 2539 : 24 – 25) ได้ให้แนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า ประกอบด้วยแนวคิดสำคัญ 5 ประการ คือ

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร โดยกำหนดวิธีการใหม่ขึ้นมา หรือปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่มีอยู่เดิม และการคงไว้ซึ่งค่านิยมที่สำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนวิเคราะห์หรือพิจารณาสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายในองค์กร

2. การปรับปรุงและกำหนดรูปแบบขององค์กรจะต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นทีมงานบริหาร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายและบรรลุพันธกิจ จินตภาพขององค์กร และกลวิธีอำนาจการในองค์กร

3. การรวบรวมรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ด้วยการเชื่อในความสามารถขององค์กร แนวคิด และพฤติกรรมขององค์กร โดยการเปลี่ยนอำนาจจากการควบคุมขององค์กรมาเป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ร่วมงาน

4. การเปลี่ยนแปลงในเรื่องความเชื่อ ความคิด หรือการกระทำ อันเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกผูกพัน ซึ่งสามารถเห็นได้ชัดจากลูกค้าขององค์กร ในบางครั้งอาจ

ไม่ยอมรับในแผนงานหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร แต่จะภูมิใจในการบริการ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดขึ้น ภายหลังจากการเชื่อมโยงและผสมผสานระหว่างองค์กรและคุณค่าของบุคลากร ถือเป็น การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกทำงาน มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยปราศจากการขอร้องหรือการถูกกำหนดให้กระทำ

5. เนื่องจากการสนับสนุนการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานเป็นผลให้องค์กรสามารถทบทวนหรือวางแผนในการกำหนดจุดมุ่งหมาย บทบาท กฎระเบียบ ระบบงาน ตลอดจนการบริหารจัดการ และการดำเนินงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

บราวน์ (Brown 1986 : 57 – 62 , อ้างถึงใน ฌญฐีกา กุลกาญจนาชีวิน 2539 : 45-46 ; รัตนา ลือวานิช 2539 : 28) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารในการที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรพยาบาลให้สามารถเจริญเติบโตในวิชาชีพ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ให้ความเป็นอิสระ (Freedom) มีอิสระในการทำงานตามขอบเขต หน้าที่ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ มีอิสระในการแสวงหาวิธีการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด
2. สัมพันธภาพ (Relationships) การที่ผู้บริหารทางการพยาบาลและพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย
3. ความไว้วางใจ (Trust) คือผู้บริหารมีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าพยาบาลประจำการซึ่งอยู่ในความดูแลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมาย หากระบบการสนับสนุนดีพอ แต่ถ้าผู้บริหารมีความระแวงหรือไม่ไว้วางใจในตัวผู้ปฏิบัติงาน คอยควบคุมกำกับหรือติดตามผลงานอย่างเข้มงวด จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่ไว้วางใจผู้บริหารเช่นกัน ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
4. ความเคารพนับถือ (Respect) ในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรนั้น ทุกคนต่างมีความสามารถและลักษณะเฉพาะของแต่ละคน ซึ่งต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับ โดยจะต้องเคารพในความสามารถ ความคิด และการกระทำของแต่ละคน ตลอดจนตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละคน ซึ่งรีดเวล (Rodwell 1996 : 305-313, อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช 2539 : 28) ได้กล่าวไว้ว่า ความเคารพนับถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่นำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และพยาบาลทุกคนควรตระหนักถึงและยอมรับความเชื่อใน จุดมุ่งหมายของแต่ละคน

จากแนวคิดของบราวน์ (Brown) สรุปเป็นแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ว่า หากผู้ปฏิบัติงานได้รับการดูแลอย่างดีจากผู้บริหาร โดยได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือในความสามารถ ให้อิสระในการปฏิบัติงานภายในขอบเขตของวิชาชีพ และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ตระหนักถึงคุณค่าของบุคคล ย่อมส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

แคนเตอร์ (Kanter 1977 : unpage , อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช 2539 : 28 – 29) ได้เสนอแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ ซึ่งกล่าวถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร (Wilson and laschinger 1994 : 39 – 47, อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช 2539 : 29) โดยสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร นอกจากนี้ยังกล่าวถึงลักษณะสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า จะต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหาร การยินยอมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานไม่ซ้ำซาก

#### ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของแคนเตอร์

แคนเตอร์ (Kanter 1977 : unpage, อ้างถึงใน สุพิศ กิตติรัชดา 2538 : 27 – 29) ได้ศึกษาวิจัยลักษณะพฤติกรรมขององค์กรหลายองค์กรพบว่า ปัญหาในการทำงานภายในองค์กรโดยส่วนใหญ่แล้ว คือ การกีดกันการเปลี่ยนแปลง กีดกันเสียง มีแรงจูงใจต่ำ ผลสัมฤทธิ์ในงานต่ำ และขาดความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กร แคนเตอร์ (Kanter) ได้พยายามอธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานและแนวทางแก้ไข ซึ่งแนวทางนั้นคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมองว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะมีพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อตัวกระตุ้นทั้งภายในและภายนอก แต่ปัจจัยภายนอกซึ่งหมายถึงปัจจัยทางด้านอำนาจและด้านโอกาส ซึ่งมีอยู่ภายใน โครงสร้างทางสังคมของทุกองค์กรต่างหากที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคน

ภาวะไร้อำนาจ (Powerlessness) และการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ตามแนวคิดของแคนเตอร์ (Kanter) นั้น เป็นสิ่งที่อยู่กันคนละขั้ว การที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวหน้าไปในทิศทางของการเสริมสร้างพลังอำนาจได้นั้นก่อนอื่นจะต้องขจัดความรู้สึกไร้อำนาจ สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ขจัดระบบราชการที่ยึดติดกับกฎระเบียบ ลดการควบคุมที่เข้มงวดเสียก่อน และสิ่งเหล่านี้จะต้องเริ่มจากผู้บริหารองค์กรเป็นผู้ริเริ่มปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรอย่างจริงจัง

แนวคิด โครงสร้างอำนาจองค์กรของแคนเตอร์ (Kanter) นี้ ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## โครงสร้างอำนาจตามแนวคิดของแคนเตอร์ (Kanter) ประกอบด้วย

### 1. การได้รับอำนาจ (Power)

อำนาจ ในที่นี้หมายถึง ความสามารถที่จะกระทำงานให้สำเร็จ โดยใช้อำนาจเป็นพลัง เป็นความสามารถในการที่จะได้รับสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Brown and Kanter 1982 : 6-12, อ้างถึงใน สุพิศ กิตติรัชดา 2538 : 27 – 29) โดยอำนาจที่ได้รับจากองค์กรอาจเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Sabiston and Laschinger 1995 : 42 – 50, อ้างถึงในสุพิศ กิตติรัชดา 2538 : 27 – 29) โดยอำนาจที่เป็นทางการนั้นได้มาจากการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับการทำงานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ งานที่มองเห็นเนื่องงานชัดเจน (Visibility) งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับพันธมิตรกับผู้อื่นเป็นทางผ่านไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการนั้นเป็นอำนาจที่มาจากคนที่บุคคลมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญในองค์กร พันธมิตรทางการเมือง ผู้สนับสนุนผู้ร่วมงานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Laschinger and Shamian 1994 : 38 – 47 อ้างถึงใน สุพิศ กิตติรัชดา 2538 : 27 – 29) ซึ่งอำนาจทั้งสองลักษณะนี้จะเป็นจุดริเริ่มของการเสริมสร้าง พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1.1 สายการจัดหา (Lines of Supply) หรือ การได้รับทรัพยากร (Resources) หมายถึง ความสามารถในการจัดหาที่จำเป็น ซึ่งสนับสนุนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น วัสดุ (Material) บุคลากร (Human) เงิน (Money) ขอบเขต (Space) เวลา (Time) เครื่องมือ (Tool) รวมถึงชื่อเสียง รางวัลผลตอบแทน

การให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน อีกทั้งยังมีส่วนสำคัญในการเกิดความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เนื่องจากความต้องการในการปฏิบัติงานได้รับการตอบสนอง บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีความผูกพันในงานที่ทำ และทุ่มเททำงานเต็มที่ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นซึ่งเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร

1.2 สายการสนับสนุนส่งเสริม (Lines of Support) หรือการได้รับการสนับสนุนส่งเสริม เป็นการที่ผู้บริหารให้การรับรองในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานกระทำ (Endorsement) ให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง (Backing) ให้การยอมรับ (Approval) และให้ความเห็นชอบตามกฎหมาย (Legitimacy) ผู้บริหารต้องมีการแสดงออกที่พิเศษหรือแสดงออกถึงการตัดสินใจที่รอบคอบต้องสามารถเผชิญกับนวัตกรรมใหม่ๆ มีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในการทำงาน นอกจากนี้การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้ร่วมงานและครอบครัว เป็นสิ่งที่มีค่าอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

1.3 สายข้อมูลข่าวสาร (Lines of Information) หรือการได้รับข้อมูล ข่าวสาร ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อมนุษย์เพราะข้อมูลข่าวสารคือพลัง และเป็นแหล่งความรู้ที่ช่วยให้การดำเนินชีวิตของมนุษย์ ข้อมูลข่าวสารในที่นี้จำแนกเป็นข้อมูล (Data) สิ่งที่เป็นความรู้ทางเทคนิค (Technical Knowledge) ความเชี่ยวชาญ (Expertis) และข่าวสารทางการเมือง (Political Intelligence) โดยที่ข้อมูลและสิ่งที่เป็นความรู้ทางเทคนิคนั้นได้มาจากรายงานต่างๆ บทความในวารสารและหนังสือ ส่วนความเชี่ยวชาญนั้นเป็นทักษะความชำนาญหรือความรู้และข่าวสารทางการเมืองเป็นความรู้สึกเชิงบวก ในการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการรณรงค์ (Campaigning) การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ (Lobbying) การขอความร่วมมือ (Collaborating) และการลงมติ (Winning votes) ซึ่งต้องเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารให้ถูกกาลเทศะ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร ทั้งในระดับผู้บริหารและปฏิบัติ จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจของแฮคแมนและ โอลด์แมน (Hackman and Oldman 1980 : unpage , อ้างถึงใน สุพิศ กิตติรัชดา 2538 : 29) พบว่า ข้อมูล ข่าวสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานและถือเป็นแหล่งก่อกำเนิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

## 2. การได้รับโอกาส (Opportunity)

โอกาสในที่นี้เป็นความคาดหวังในการเติบโตและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงการมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และทักษะ การมีส่วนร่วมในฐานะคณะกรรมการ และการทำงานระหว่างแผนก การได้รับโอกาสตามแนวคิดของแคนเตอร์ (Kanter) ได้แก่

2.1 มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ให้โอกาสก้าวหน้าแก่บุคลากรทุกคนในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งตรงกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งปรารถนาของทุกคนในการทำงาน

2.2 การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ (Increase Competence and Skill) หมายถึง การมีโอกาสได้รับการอบรม สัมมนา การเข้าร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาคูงาน ตลอดจนการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

2.3 การได้รับคำยกย่องชมเชยและการยอมรับ (Rewards and Recognition) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับการแสดงความยินดี หรือได้รับรางวัลผลตอบแทนจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจาก

ผู้ร่วมงานในฐานะที่ปฏิบัติงานดี ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีคุณค่า

สรุป การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เป็นการสร้างสัมพันธภาพและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยน แบ่งปันแห่งประโยชน์หรือทรัพยากร (Resource) ข้อมูลข่าวสาร (Information) ความคิด (Idea) รวมถึงแบ่งปันอำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานกับผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนมาเป็นผู้ที่คอยสนับสนุน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยมีความเชื่อว่า ทุกคนมีความสามารถแฝง เมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว ต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะตลอดเวลา และพยายามสร้างพลังอำนาจให้กับตนเองอยู่เสมอ ซึ่งจะนำไปสู่การมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรของบราวน์ (Brown) ซึ่งประกอบด้วย 1) ให้ความเป็นอิสระ 2) สร้างสัมพันธภาพ 3) การให้ความไว้วางใจ 4) การให้ความเคารพนับถือ ซึ่งลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจดังกล่าว เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังใช้กรอบทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของแคนเตอร์ (Kanter) อันประกอบด้วย การได้รับอำนาจและการได้รับโอกาส ซึ่งกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เสริมสร้างความสามารถให้แก่บุคคลและสามารถนำมาอธิบายสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ครอบคลุมในทางปฏิบัติและมีความเป็นไปได้

## ประสิทธิผลของสถานศึกษา

### ความหมายของประสิทธิผล

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้แตกต่างกันไป ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะนำมากล่าวไว้ที่นี้ อาทิ

ภรณ์ กิรีติบุตร (2529 : 4) ได้รวบรวมแนวความคิดของนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ เช่น นักเศรษฐศาสตร์ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่าเป็นเหมือนผลกำไรที่เกิดขึ้น ส่วนนักวิทยาศาสตร์ได้ให้ความหมายประสิทธิผลในแง่ผลผลิตใหม่

พิทยา บวรวัฒนา (2530 : 68) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องของการพิจารณาว่าองค์การประสบผลสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือบรรลุสภาพที่องค์การตั้งไว้หรือปรารถนาให้เกิดขึ้น

เปรมสุริย์ เชื่อมทอง (2536 : 9) ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536 : 169) ได้นิยามประสิทธิผลขององค์การว่าหมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การและประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อัจฉรา โพธิยานนท์ (2542 : 113) กล่าวถึงประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้คือ การพิจารณาผลงานของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงหรือสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทุกประการที่คาดหวังไว้เป็นหลัก เป็นการนำเอาผลงานที่สำเร็จแล้วมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ถ้าผลงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทุกประการก็แสดงว่า มีประสิทธิผล แต่งานที่มีประสิทธิผลนี้อาจไม่ประหยัดหรือไม่ประสิทธิภาพก็ได้

สถิต กองคำ (2542 : 58) กล่าวถึงประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้ คือผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลพิจารณาถึงผลงานที่ได้รับ และมีประสิทธิภาพเป็นการใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัดเกิดผลรวดเร็วโดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาการบรรลุผลถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน

สเตียร์ส (Steers 1977 : 1) ประสิทธิผลขององค์การคือ ผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุนในมิติของผู้จัดการฝ่ายผลิต ประสิทธิผล หมายถึง คุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ ในมิติของนักวิทยาศาสตร์การวิจัย ประสิทธิผล หมายถึง จำนวนของสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือผลผลิตใหม่ๆ ขององค์การแต่มิติของนักสังคมศาสตร์ประสิทธิผลหมายถึง คุณภาพชีวิต

คูริลอฟท์ และคนอื่นๆ (Kuriloft and Others 1993 : 629-630) กล่าวว่าไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการจัดการให้ปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์ที่ได้มีความสมดุล

ประสิทธิผล(Effectiveness) กับคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นคำที่ใช้กว้างขวาง อาจเกิดความสับสนและใช้ผิดความหมายได้ขอเสนอแนวคิดเพื่อให้เกิดความชัดเจนได้อย่างถูกต้อง ดังนี้ “ประสิทธิผล” หมายถึงการปฏิบัติการ (Performance) ที่ทำให้เกิดปริมาณและคุณภาพสูงสุด เพราะแต่ละกิจกรรมหรือกิจการจะมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายซึ่งการปฏิบัติการที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ก็คือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ผู้บังคับบัญชาทั้งหลายมีความปรารถนาที่จะได้รับหรือได้เห็นประสิทธิผลของกิจการก่อนสิ่งใด ส่วนคำว่า “ประสิทธิภาพ” ต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการปฏิบัติการแล้ว

จะเห็นว่า คำว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ นักวิชาการหลายท่านได้ชี้ถึงความแตกต่าง ดังนี้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานจะดีขึ้นแค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไปและสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่องค์กรตั้งไว้ได้

กล่าวโดยสรุปแล้วประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการเป็นระบบหนึ่งของสังคม ในการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสามารถที่จะปรับตัวและพัฒนาให้องค์กรอยู่ต่อไปได้

#### ความหมายประสิทธิผลของสถานศึกษา

ประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาระดับหนึ่งที่มีหน้าที่สำคัญในการผลิตบุคลากร ซึ่งเป็นเด็กและเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่ดี มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาประเทศ สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้ตรงตามเป้าหมายเป็นที่เชื่อถือของชุมชนได้ ปัจจัยที่สำคัญคือประสิทธิผลการจัดการศึกษาเพราะผู้ปกครองจะยึดปัจจัยนี้เป็นหลักในการเลือกสถานศึกษาให้กับบุตรหลาน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษาตามทัศนะต่างๆ ไว้ อาทิเช่น ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จ ด้วยดี โดยที่ผู้นำใช้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาให้มาทำงานอย่างเสียสละ ในขณะเดียวกันผู้นำก็จะทำหน้าที่ประสานงานด้านการจัดการศึกษาให้ได้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 32-33) ได้ให้แนวคิดและความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน ไม่น่าจะหมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งแต่ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536 : 9) ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้แล้วเกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมาย

ที่วางไว้ ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนสอดคล้องกับความคิดของเราเคนบูช และวิลมส์ (Raudenbush and Willms 1995 : 307-308, อ้างถึงใน เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง 2536 : 9) ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ 2 ประการคือ

1. ผลที่เกิดกับตัวนักเรียนอันเนื่องมาจากแนวนโยบาย หรือวิธีปฏิบัติในการจัดการศึกษาของโรงเรียน เช่น ผลที่เกิดจากการลดอัตราส่วนระหว่างครูกับนักเรียนหรือผลของการใช้โครงการเพื่อนช่วยเพื่อนในด้านการเรียนของนักเรียน

2. ขอบเขตของการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ส่งผลโดยตรงต่อตัวของนักเรียน

คูสิต ทองราช (2541 : 6) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การหมายถึง ความสามารถขององค์การในฐานะเป็นระบบหนึ่งของสังคมในการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ ทำให้ผู้รับบริการ เกิดความพึงพอใจและสมาชิกขององค์การสามารถที่จะปรับตัวและพัฒนาให้องค์การอยู่ต่อไปได้

สุนิภรณ์ ศิวรานนท์(2542 : 29) ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษาหนึ่งที่มีหน้าที่สำคัญในการผลิตบุคลากร ซึ่งเป็นเด็กและเยาวชน ให้เป็นพลเมืองที่ดีมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาประเทศ โรงเรียนจะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ได้ตรงตามเป้าหมายเป็นที่เชื่อถือของชุมชนได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญคือประสิทธิผลการจัดการศึกษาและผู้ปกครองเป็นหลักในการเลือกโรงเรียนตามทัศนคติต่างๆ

ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Furguson 1985 : 131, อ้างถึงใน มิตรชัย กอกฝัน 2545 : 25) ประสิทธิผลของโรงเรียน พิจารณาจาก

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกของบุคคล
4. สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับครู-อาจารย์ได้

อาร์มสตรอง (Armstrong and Others 1989 : 155, อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ 2536 : 31) ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ

เรดและคณะ (Reid and Others 1988 : 5) ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่บางคนเห็นว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิกโรงเรียนจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใด จะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนสามารถ



บรรล่วัตถุประสงค์ก็จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถบรรล่วัตถุประสงค์การนั้นก็ล้มเหลว

โกลด์สไตน์ (Goldstein 1996 : 89-91) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ผลอันเกิดจากการกำหนดนโยบาย และการบริหาร โรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากรทุกระดับของโรงเรียนและส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนซึ่งเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดของโรงเรียนที่ได้รับผลเท่านั้น

ฮอย และมิสเกล (Hoy an Miskel 1991 : 337) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่มุมต่างๆ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานของครูหรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนดี

วิลส์ (Willms 1993 : 40-41) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ในทำนองเดียวกัน คือ

1. ผลจากการปฏิบัติของโรงเรียนที่ทำให้นักเรียนที่มีพื้นฐานภูมิหลังแตกต่างกัน เมื่อจบออกไปแล้วพัฒนาการในทุกๆ ด้านสูงเมื่อเทียบกับก่อนการเข้าเรียน

2. การปฏิบัติของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับอีกโรงเรียนหนึ่งอย่างไร ภายใต้สภาพการณ์ของเศรษฐกิจ (Socio-economic) ที่แตกต่างกันส่งผลต่อการพัฒนาของผู้เรียน ในแต่ละโรงเรียน ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโรงเรียน บางแนวความคิดได้เสนอตัวแบบที่มีฐานคติมาจากการที่โรงเรียนมีประสิทธิผลนั้น ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจที่ชัดเจนมีการมอบหมายงาน มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีระบบการให้ทุนให้โทษ ซึ่งก็คือ การวางแผนและการควบคุม

ประสิทธิผลการจัดการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารการศึกษาสามารถใช้ภาวะผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางในการจัดการศึกษา ทำให้ครูและนักเรียนเกิดความพึงพอใจ ยังผลให้ดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Hoy and Miskel 1991 : 15)

จากความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่า นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษาตามทัศนะต่างๆ สรุปได้คือ ความสามารถของผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยอาศัยหลักการในการดำเนินการให้งานบรรลุเป้าหมายของงานที่วางไว้ โดยความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ รวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาภายในปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

แนวคิดของประสิทธิผลสถานศึกษา มีความสำคัญในศาสตร์ทางการบริหารและองค์การ เป็นการตัดสินใจว่าการบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด สถานศึกษาจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใดจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลสถานศึกษา ถ้าสถานศึกษาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์การนั้นก็ล้มเหลว ดังนั้นจึงได้มีการสร้างแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารและองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์การให้สูงขึ้น ซึ่งซามูโต้ (Zamuto 1982 : 145) ได้สรุปแนวคิดและความหมายของประสิทธิผลองค์การตามที่นักทฤษฎีองค์การให้ไว้ดังนี้

1. แนวคิดที่ชี้เป้าหมาย (Goal – Based Approach) นักทฤษฎีที่ชี้คแนวทางนี้ได้แก่ บาร์นาร์ด (Barnard) นิยามว่าการกระทำมีประสิทธิผลถ้าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยเฉพาะเจาะจง
 

ไพรซ์ (Price) นิยามประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง ระดับของการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีหลายๆ เป้าหมาย

ฮันนาและฟรีแมน (Hanna and Freeman) นิยามว่า ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์การและผลที่เกิดขึ้นซึ่งสามารถสังเกตได้
2. แนวคิดเชิงระบบ (System-Based Approach) นักทฤษฎีที่ชี้คแนวทางนี้ได้แก่ จอร์จ โพลโร และทันแนนบอม (George Polo's and Tannenbuam) องค์การเป็นระบบสังคมที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และมีคุณค่าซึ่งได้จาก สิ่งแวดล้อม ตามแนวทางนี้ ยัคแมนและซีชอร์ (Yuchtman and Seashore) ได้นิยามประสิทธิผลองค์การ หมายถึงตำแหน่งในการต่อรองซึ่งสะท้อนความสามารถขององค์การในการต่อรองเพื่อให้ได้ทรัพยากร
3. แนวคิดชี้คตามกลุ่มที่เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies Approach) นักทฤษฎีที่ชี้คแนวทางนี้ได้แก่ เพนนิงและกู๊ดแมน (Penning and Goodman), เพรเฟอร์ และซาลานิก (Prefer and Salanick) และคามรอน (Cameron) ตามแนวทางที่เน้นด้านความสามารถขององค์การในการตอบสนองความพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ประสิทธิผลองค์การจึงมีสาระสำคัญที่องค์การจะต้องบรรลุเป้าหมายมีการจัดหาทรัพยากร ต้องการกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ และการทำให้กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์มีความพอใจ
4. แนวคิดรูปแบบบูรณาการ (Integrated Approach) แนวคิดนี้ถือว่า องค์การเป็นระบบสังคม (Social system) เป็นระบบเปิด ประสิทธิผลองค์การเกี่ยวข้องกับมิติต่างๆ ของระบบเปิด มิติเวลา และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องประสิทธิผลองค์การเป็นเรื่องสมรรถนะขององค์การในการ

ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้องค์การในฐานะระบบสังคมนั้นๆ อยู่รอด ซึ่งตามรูปแบบทฤษฎีระบบสังคมของ พาร์สัน (Parson) ระบบสังคมนั้นๆ จะอยู่รอดหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งเป็นหน้าที่พื้นฐานของทุกองค์การความสำเร็จจากการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวจะส่งผลให้องค์การนั้น ได้รับทรัพยากรและใช้ทรัพยากรเหล่านั้นๆ ได้รับทรัพยากรและใช้ทรัพยากรโดยกระบวนการต่างๆ ให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์การ และนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์การ หน้าที่ดังกล่าวคือ

4.1 การปรับตัว (Adaptation) องค์การในฐานะระบบสังคมจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

4.2 การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) องค์การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้นชัดเจน องค์การจะอยู่รอดได้ต่อเมื่อปฏิบัติหน้าที่ในการจัดตั้งองค์การนั้นๆ

4.3 การบูรณาการ (Integration) ระบบย่อยต่างๆ ภายในองค์การในฐานะระบบสังคม และกระบวนการต่างๆ จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ประสานงานไปในทิศทางเดียวกัน คือ ทิศทางที่จะทำให้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมายและการอยู่รอด

4.4 การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ (Latency) หน้าที่สำคัญขององค์การในฐานะระบบสังคมคือ ความพยายามในการรักษาคุณค่าของระบบ ได้แก่ วัฒนธรรม หรือวิถีของสมาชิกขององค์การนั้นๆ ให้มีลักษณะที่เกื้อหนุนต่อความสำเร็จตามเป้าหมายและความอยู่รอดขององค์การ

โรบบินส์ (Robbins 1987, อ้างถึงในประเสริฐ วัฒนิตศักดิ์ 2540 : 19) กล่าวถึง ประสิทธิภาพขององค์การว่า มีความซับซ้อนด้านมโนทัศน์สามารถนิยามเป็นระดับที่องค์การบรรลุผล ในเป้าหมายระยะสั้นและการบรรลุเป้าหมายระยะยาว การบรรลุประโยชน์เฉพาะตนของนักประเมิณผลและภาวะวงจรชีวิตขององค์การในการศึกษาและประเมิณผลประสิทธิผลขององค์การ อาจกระทำได้ 5 แนวทาง คือ แนวทางการบรรลุเป้าหมาย แนวทางเชิงระบบ แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ แนวทางค่านิยมที่มีการแข่งขันและแนวทางการบูรณาการ ดังนี้

1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The Goal Attainment Approach) แนวทางนี้เน้นที่ผล (Ends) มากกว่าวิธีการ (Means) นิยามของประสิทธิผลขององค์การคือ ระดับการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการที่กำหนดไว้ฐานคติ (Assumptions) ของแนวทางนี้คือ องค์การมีเป้าหมายแน่นอน (Ultimate Goals) มีเป้าหมายที่เข้าใจตรงกันและมีความเห็นในการวัดความก้าวหน้าของเป้าหมาย เป็นสิ่งที่กระทำไม่ได้ไม่ยาก สำหรับการวัดประสิทธิผลขององค์การ วัดโดยยึดเป้าหมายที่เป็นจริง (Actual Goal) ควรให้ความสำคัญแก่ผู้มีอิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การวัดประสิทธิผลขององค์การในแนวทางนี้ เหมาะสำหรับองค์การที่บริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์

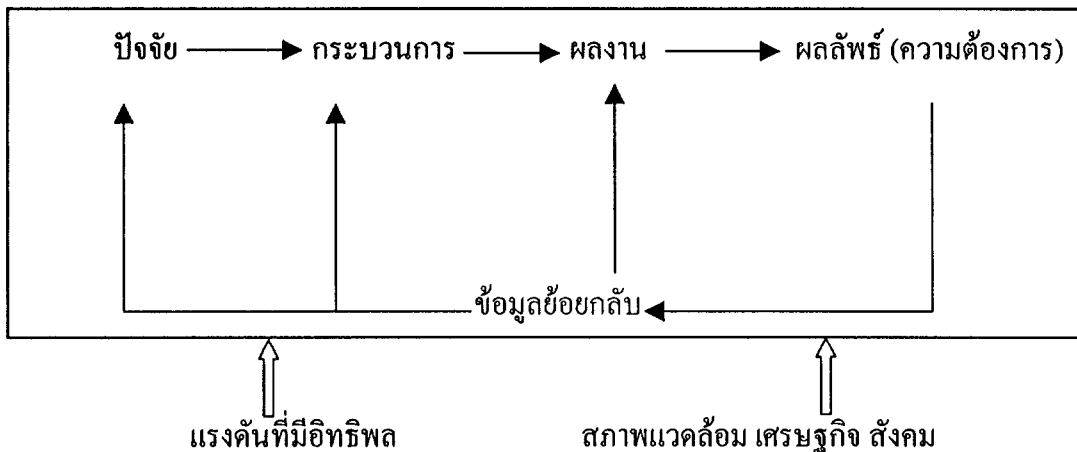
2. แนวทางเชิงระบบ (The System Approach) ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาทรัพยากร การแปรสภาพเป็นผลผลิต การธำรงเสถียรภาพและความสมดุลของระบบย่อย ภายในองค์กร การมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสบความสำเร็จกับสิ่งแวดล้อมภายนอก แนวทางเชิงระบบเน้นวิธีการ (Means) มากกว่าผล (Ends) ที่ได้ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในองค์กร การศึกษาตามแนวทางนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีเป้าหมายคลุมเครือหรือไม่สามารถวัดได้ชัดเจน จึงเล็งมาใช้เกณฑ์ความสามารถในการแสวงหาปัจจัยนำเข้า (Input Criterion) แทนเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล (Output Criterion)

นักทฤษฎีที่ใช้แนวทางได้แก่ กีบสันและเชน (Gibson and Schien) เสนอว่า การประเมินผลโดยใช้ทฤษฎีระบบนั้นจะสามารถอธิบายถึงพฤติกรรมขององค์กรปฏิบัติงานส่วนบุคคลและส่วนรวมอย่างไร ส่วนการวิเคราะห์ภายนอกองค์กรก็จะช่วยให้เข้าใจการกระทำขององค์กรซึ่งสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและองค์กรอื่นๆ

เชน (Schien) มีแนวคิดขององค์กรทางด้านระบบไว้ดังนี้

1. องค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) หมายถึง องค์กรจะมีปฏิริยาซึ่งกันและกันกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาโดยองค์กรนำเอาวัตถุดิบ คน พลังงาน ตลอดจนข่าวสารข้อมูลมาทำการเปลี่ยนสภาพให้กลายเป็นผลผลิต หรือบริการที่ถูกส่งออกไปสู่สภาพแวดล้อม
2. องค์กรเป็นระบบที่มีหลายหน้าที่หลายเป้าหมาย (Multiple Purpose or Function) ก่อให้เกิดปฏิริยาหลายอย่างระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อม
3. องค์กรประกอบด้วยระบบย่อย (Sub System) ซึ่งมีปฏิริยาต่อกันระบบย่อยแต่ละระบบต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
4. องค์กรตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Dynamic Environment) มีความเกี่ยวข้องระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อมหลายๆ อย่าง

แนวคิดการวิเคราะห์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพเชิงระบบ คือการใช้รูปแบบของระบบมาศึกษาวิเคราะห์ ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 การวิเคราะห์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพเชิงระบบ

การประเมินประสิทธิผลตามแนวคิดนี้ คือการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์ (ความต้องการ) กับผลงานที่องค์กรดำเนินการได้ ส่วนการประเมินประสิทธิภาพคือการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผลงานกับปังจ้ยเพื่อการผลิตมุ่งการศึกษาถึงความคุ้มทุนระหว่างผลงานกับการลงทุน ตลอดจนการศึกษาวิธีการดำเนินงาน ซึ่งโดยปกติในตัวระบบจะมีเกณฑ์การพิจารณาตัวผลงานอยู่แล้ว ได้แก่ ปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย เวลาและสถานที่ ส่วนที่องค์กรใดหรือระบบใด จะกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาใหม่เพิ่มเติมก็สามารถทำได้

3 แนวทางกลุ่มเกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ (The Strategic-Constituencies Approach) คือระดับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ในสภาพแวดล้อมขององค์กร ผู้บริหารองค์กรจะไม่สามารถละเลยต่อกลุ่มอำนาจที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร

4. แนวทางค่านิยมที่มีการแข่งขัน (The Competing-Value Approach) ฐานคติของแนวทางคือ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรจะมีลักษณะเป็นอัตรันยขึ้นอยู่กับค่านิยม ความชอบและความสนใจของผู้ประเมิน สามารถจัดกลุ่มความชอบต่างๆ เข้าด้วยกันของเกณฑ์วัด ประสิทธิภาพขององค์กรที่ครอบคลุมทั้งหมดเป็นชุดพื้นฐานของค่านิยมที่แข่งขันที่มีลักษณะเฉพาะดังนี้

ชุดที่ 1 ความยืดหยุ่นกับการควบคุมความยืดหยุ่นจะให้คุณค่าแก่นวัตกรรม การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง ส่วนการควบคุมจะให้คุณค่าเกี่ยวกับเสถียรภาพ ระเบียบ และความสามารถในการทำนาย

ชุดที่ 2 การเน้นความเป็นอยู่ที่ดีของคนกับการพัฒนาองค์กร คือการแข่งขัน ในการให้ค่านิยมระหว่างการให้ความสนใจในผลิตภาพและความสำเร็จในงาน

ชุดที่ 3 การเน้นที่วิธีการซึ่งเป็นการเน้นกระบวนการภายในและระยะเวลาที่ยาวนานกับการเน้นที่ผลชุดนี้เป็นสองสิ่งโดยตรงข้ามกันคือ ระหว่างแนวทางการบรรลุเป้าหมายกับแนวทางเชิงระบบ

จากชุดของคำนิยามทั้ง 3 ชุด ถ้ากำหนดให้สัญลักษณ์

O คือ Organization P คือ People

F คือ Flexibility C คือ Control

M คือ Means E คือ Ends

จะสามารถจัดชุดของคำนิยามได้ 8 ชุด หรือ ได้ดัชนีวัดประสิทธิผลองค์การ 8 ดัชนี

ผังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 ดัชนีวัดประสิทธิผลองค์การ

ดัชนี	คำบรรยาย	นิยาม
OFM	ความยืดหยุ่น (Flexibility)	สามารถปรับตัวได้ยืดหยุ่นและอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
OFE	การได้มาซึ่งทรัพยากร (Acquisition of Resource)	สามารถแสวงหาความช่วยเหลือจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้มากขึ้นและสามารถขยายงานได้
OCM	การวางแผน (Planning)	เป้าหมายมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ
OCE	ผลิตภาพและประสิทธิภาพ (Productivity and Efficiency)	ปริมาณงานของผลผลิตสูง
PCM	การมีข้อมูลสนเทศ (Availability of Information)	มีช่องทางของการสื่อสารที่ทำให้คนในองค์การได้รับรู้สิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของตน
PCE	เสถียรภาพ (Stability)	ความเป็นระเบียบ ความต่อเนื่องและความราบรื่นในการดำเนินงาน
PCM	การผนึกกำลังในการทำงาน (Cohesive Work Forces)	สมาชิกขององค์การทำงานด้วยความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน
PCE	แรงงานที่ชำนาญ (Skill Work Force)	สมาชิกในองค์การได้รับการฝึกฝนทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างเหมาะสม

จากตารางจะเห็นว่าเมื่อดัชนีทั้ง 8 ชุดจะได้รูปแบบประสิทธิผลองค์กรได้ 4 นิยาม ดังนี้

1. PFM+PFE จะได้รูปแบบที่เน้นคนและความสัมพันธ์ (Human Relations Model) โดยรวมกำลังในการทำงาน (Cohesive Work Force) สมาชิกองค์การทำงานด้วยความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกันเป็นวิธีการหรือหนทางเพื่อให้เกิดผลคือ แรงงานที่มีทักษะ

2. OFM+OFE จะได้รูปแบบที่เรียกว่ารูปแบบระบบเปิด (Open-System Model) นิยามประสิทธิผลองค์กรตามรูปแบบนี้เน้นที่ความยืดหยุ่น หรือความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขและอุปสงค์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นวิธีการเพื่อให้ได้ผลคือทรัพยากรที่ต้องการ

3. OCM+OCE จะได้รูปแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational-Goal Model) นิยาม ประสิทธิผลองค์กร โดยใช้การวางแผนที่กำหนดเป้าหมายเป็นวิธีการเพื่อให้เกิดผลคือ ผลผลิตภาพและประสิทธิภาพในระดับสูง

4. PCM+PCE จะได้รูปแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล (Internal-Process Model) นิยามประสิทธิผลองค์กรตามรูปแบบนี้จะเน้นการควบคุมการให้ข้อมูลสนเทศที่เพียงพอ เพื่อให้เกิดผลคือ ความมั่นคง ความเป็นระเบียบ ความต่อเนื่องและความราบรื่นในการดำเนินงาน

การจะเลือกรูปแบบประเมินประสิทธิผลองค์กรแบบใดมาใช้ จำเป็นต้องพิจารณา ระยะ (stage) วงจรชีวิตขององค์กร ซึ่ง โรบบินส์ (Robbins 1990, อ้างถึงในประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ 2540 : 24-25) แบ่งไว้ 5 ระยะคือ

1) ระยะประกอบการ (Entrepreneurial stage) ลักษณะขององค์กรในระยะนี้คือ นวัตกรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการได้รับการจัดสรรทรัพยากร การได้รับความช่วยเหลือจากภายนอก ดังนั้น องค์กรต้องมีความยืดหยุ่น ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปรับตัวได้ดีต่อเงื่อนไขและอุปสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอก รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรที่เหมาะสมคือ รูปแบบระบบเปิด

2) ระยะการรวมกลุ่มสมาชิก (Collective stage) ระยะนี้ผู้เกี่ยวข้องในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic constituencies) จะรวมสมาชิกทุกคนในองค์กรให้เข้าอยู่ในกลุ่มเดียวกัน คือ กลุ่มจัดการ จึงจำเป็นต้องทำให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกเหมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน และยอมรับภารกิจผูกพันขององค์กรร่วมกัน รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรที่เหมาะสมกับประสิทธิผลองค์กรระยะนี้คือรูปแบบที่เน้นคนและความสัมพันธ์

3) ระยะเวลากำหนดกฎเกณฑ์และการควบคุม (Formulation and Control stage) ระยะนี้องค์การเริ่มมีวุฒิภาวะมากขึ้น และมีความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและความเป็นระเบียบ กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ในระยะนี้ได้แก่ ลูกจ้าง ผู้นำ ฝ่ายจัดหาลูกค้า และผู้รับบริการ การประเมินประสิทธิผลขององค์การในระยะนี้ควรเน้นที่เสถียรภาพและผลิตภาพ รูปแบบที่เหมาะสมคือ รูปแบบกระบวนการภายใน และรูปแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล

4) ระยะเวลาพัฒนาโครงสร้าง (Elaboration of Structure) ระยะนี้จะเน้นที่การควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ในระยะนี้จะให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นขององค์การ ความสามารถในการจัดหาทรัพยากร และอัตราการเจริญเติบโตขององค์การ รูปแบบการประเมินที่เหมาะสมจึงควรเป็นรูปแบบระบบเปิด

5) ระยะเสื่อมถอย (Decline stage) ลักษณะขององค์การในระยะนี้จะคล้ายกับเมื่อเริ่มต้นใหม่ๆ สิ่งที่องค์การต้องให้ความสำคัญในระยะนี้คือนวัตกรรมและการได้มาซึ่งทรัพยากรในการประเมินประสิทธิผลขององค์การระยะนี้ควรใช้รูปแบบระบบเปิดเป็นแนวทาง

5. แนวทางบูรณาการ (Integrated Model) แนวทางนี้มีแนวคิดที่ตั้งอยู่บนหลักการและมโนทัศน์ที่ว่า ประสิทธิภาพขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยเฉพาะ แต่จะต้องผสมผสานกันระหว่างโครงสร้างขององค์การโดยรวม และบุคคลที่อยู่ในองค์การ ซึ่งไม่ว่าจะใช้แนวคิดใดประเมินก็ต้องพิจารณาทั้งสองส่วนดังกล่าวควบคู่ไปด้วยกัน บรรยาการการทำงาน ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์การ สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ในการประเมินตามแนวคิดบูรณาการนี้ใช้มิติต่างๆ ได้แก่ มิติของเวลา ระดับขององค์การที่แตกต่างกัน องค์ประกอบของบุคคล หรือใช้ตัวแปรหลายๆ ตัวเข้ามาพิจารณาในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ นักทฤษฎีที่ใช้แนวทางนี้ ได้แก่ กู๊ดแมนและเพนนิ่ง (Goodman and Pennings), ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel), สเตียร์ส (Steers), และแคมเบลล์ (Campbell) การประเมินประสิทธิผลขององค์การเน้นการประเมินองค์ประกอบรวม โดยนำมโนทัศน์ของรูปแบบการประเมินผลแบบดั้งเดิม คือการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และรูปแบบระบบทรัพยากรซึ่งเน้นการประเมินปัจจัยการผลิตมาบูรณาการเข้าด้วยกัน การประเมินตามแนวนี้มีลักษณะ ครอบคลุมมิติต่างๆ คือ เป็นพหุเกณฑ์ (Multiple criteria) มิติด้านเวลา (Time dimension) และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple constituencies)

พาร์สัน (Parsons 1964 : unpage , อ้างถึงใน ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ 2540 : 25-27) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพขององค์การที่มีลักษณะพหุเกณฑ์ คือ การพิจารณาให้ครอบคลุมทุกมิติขององค์การ จึงจำเป็นต้องใช้เกณฑ์ประเมินหลายมิติ โดยพิจารณาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลจากองค์ประกอบ

หลายองค์การ เริ่มตั้งแต่ ปัจจัยเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัย และผลผลิตที่ได้ ประสิทธิภาพขององค์การจึงมีสาระสำคัญอยู่ที่สมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ คือ

1) การปรับตัว (Adaptation) องค์การมีหน้าที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ หรือสภาพการณ์ภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง องค์การจะอยู่รอดได้ หากสามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม

2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) องค์การทุกองค์การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งอย่างชัดเจน องค์การจะอยู่รอดได้จำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ในการเปลี่ยนสภาพปัจจัยนำเข้าเพื่อให้เกิดผลผลิตบรรลุตามเป้าหมายขององค์การนั้นๆ

3) การบูรณาการ (Integration) องค์การเป็นระบบสังคมที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ภายในองค์การนั้นๆ จึงจำเป็นต้องบูรณาการด้วยกระบวนการภายในโดยใช้กลไกและวิธีการต่างๆ ให้ระบบย่อยมีความสัมพันธ์เป็นหน่วยเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจขององค์การ เพื่อให้องค์การเกิดความมั่นคงและอยู่รอด

4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency) องค์การประกอบด้วยองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีความหลากหลายด้านเป้าหมายและคุณค่าที่ยึดถือ ฉะนั้น เพื่อให้สมาชิกองค์การเป็นพลังร่วม และเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์การอยู่รอด องค์การจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่รักษาความมั่นคงของคุณค่า ได้แก่รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และระบบจิตใจ เพื่อให้เป้าหมายและคุณค่าส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ

ส่วนด้านมิติเวลา พาร์สัน (Parsons) ได้กล่าวไว้ว่า เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลขององค์การว่า จะมีความเกี่ยวข้องกับเวลา กล่าวคือจะเปลี่ยนไปตามลักษณะของวงจรชีวิตขององค์การ (Organization life cycle) เช่น ในระยะประกอบการเริ่มแรกต้องเน้นที่เกณฑ์ความยืดหยุ่น และการได้มาซึ่งทรัพยากร และเมื่อองค์การมีวุฒิภาวะแล้ว ใช้เกณฑ์การติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพ และเมื่อองค์การอยู่ในระยะเสื่อมถอยต้องใช้เกณฑ์การปรับตัวนวัตกรรม และการได้มาซึ่งทรัพยากร และนอกจากนี้ พาร์สัน (Parsons) ได้กล่าวถึง กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องว่า เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงค่านิยมและความคิดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลขององค์การมีความจำเป็นต้องสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

จากแนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์การดังกล่าวข้างต้น ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel 1991, อ้างถึงในประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ 2540 : 27) ได้สรุปเป็นรูปแบบบูรณาการดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3 รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์กร

มิติของประสิทธิผล	สิ่งที่พิจารณา	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การปรับตัว (Adaptation)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) นวัตกรรม (Innovation) ความก้าวหน้า (Growth) การพัฒนา (Development)
การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คุณภาพ (Quality) การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource acquisition) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
การบูรณาการ (Integration)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศองค์กร (Climate) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้ง (Conflict)
การรักษาแบบแผน วัฒนธรรม (Latency)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความจงรักภักดี (Loyalty) ความสนใจในชีวิต (Central life interests) การจูงใจ (Motivation) ความมีเอกลักษณ์ขององค์กร (Identity)

ที่มา : Hoy, Wayne K. and Cecil G.Miskel. Educational administration : Theory, research and practice. New York : McGraw-Hill, 1991.P.383

สำหรับนักวิชาการและนักบริหารการศึกษาของไทย ได้แก่ รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536 : 27-28) ได้เสนอแนวคิดการวิเคราะห์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ องค์กรตามแนวคิดไคการควบคุมและการจัดตั้งองค์กร โดยวัดประสิทธิผลจากตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังขององค์กร

2. ความสามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามแผนกับแผนงานที่กำหนด

3. ความสามารถใช้ทรัพยากรอันจำกัดได้อย่างเหมาะสมโดยการเปรียบเทียบภารกิจขององค์กร กับทรัพยากรที่องค์กรใช้ในการดำเนินงาน

ตามแนวคิดนี้วิเคราะห์ว่าในการจัดตั้งองค์กรใดๆ ย่อมมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์และความต้องการ ในการจัดตั้ง การจัดตั้งองค์กรย่อมมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งไว้ชัดเจน โดยกำหนดเป็นภารกิจ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ หรือสิ่งที่พึงประสงค์จะกระทำให้สำเร็จ ตลอดจน โครงสร้างอำนาจ บทบาทหน้าที่ของผู้มีอำนาจ
2. การกำหนดแผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง อาจเป็นแผนระยะ 5 ปี และแผนรายปี เพื่อจะได้ทราบว่าเมื่อครบระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผน ได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงไร
3. กำหนดภาระงาน เมื่อได้จัดทำแผนงานเพื่อการดำเนินงานให้สนองตอบวัตถุประสงค์แล้วองค์กรต้องจัดทำรายละเอียดของงานที่จะทำในแผนงานอย่างชัดเจนในลักษณะกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเพื่อจะได้แจกแจงและกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการดำเนินงาน
4. กำหนดทรัพยากร การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องใช้ทรัพยากรด้านบุคคล งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ ดังนั้นองค์กรจะต้องจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับภาระงานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้และความประหยัดของงบประมาณที่จะนำมาดำเนินการ
5. อำนาจหน้าที่การบริหาร ในการประกาศจัดตั้งองค์กรมักจะปรากฏโครงสร้างองค์กร และตำแหน่งบริหารซึ่งจะเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับภาระงาน หรือกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามแผนงาน เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงานที่สนองตอบต่อวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรนั้นๆ
6. การดำเนินการ เมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากรตามภาระงานหรือกิจกรรมที่กำหนดแล้ว ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจะต้องดำเนินงานโดยพยายามใช้ทรัพยากร คน เงิน เวลา ให้สอดคล้องและประสมประสานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลงานต่อไป
7. การประเมินผลทรัพยากรและภารกิจ เป็นการศึกษา ประเมินเพื่อเปรียบเทียบระหว่างทรัพยากรกับภาระงานหรือกิจกรรม ในแง่ความสอดคล้อง ความประหยัดและความจำเป็นหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรจะอยู่รอดก็ต่อเมื่อผลสำเร็จของงานเกิดจากความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเหมาะสม

8. การประเมินผลการปฏิบัติกับแผนงานที่กำหนด เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง ผลงานหรือกิจกรรมที่ได้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ว่า ได้มีการดำเนินการ เป็นไปตามแผนมากน้อย เพียงไร เพื่อจะได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในการ ดำเนินงาน จะได้มีการปรับปรุงแก้ไข ได้ทันที่หากพบว่าการดำเนินกิจกรรมมีปัญหา หรือล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้

9. การประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบว่าผล สำเร็จที่ดำเนินการ ได้ตามแผนงานนั้น สนองตอบความต้องการของวัตถุประสงค์ขององค์การมาก น้อยเพียงใด หรือเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่พึงประสงค์ขององค์การ

โดยแนวคิดนี้จึงเป็นการใช้กลไกการควบคุมช่วยในการวิเคราะห์ เมื่อต้องการ ทราบว่าหน่วยงานใดทำงานมีประสิทธิภาพ หรือมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ให้ดูจากผลการ ศึกษา ดังนี้

1. ผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์และความคาดหวังของ องค์การกับผลสำเร็จของงาน หากผลสำเร็จของงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวัง ขององค์การ แสดงว่าองค์การนั้นมีประสิทธิผล

2. ผลของการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานตามแผนกับ แผนงานที่กำหนด หากพบว่ามีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผนงานทุกประการ แสดงว่า การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือองค์การนั้นๆ สามารถดำเนินงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ คือ มีความสามารถในการดำเนินงาน ได้ตามแผน

3. ผลของการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างภาระงานกับทรัพยากร หากผล การศึกษาพบว่า มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับภาระงาน แสดงว่าองค์การ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานนักบริหารที่มีประสิทธิภาพสามารถใช้ทรัพยากรอันจำกัด ให้สอดคล้องกับงาน เวลา และคนได้อย่างเหมาะสม

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ พาร์สัน (Parsons) เกี่ยวกับการ ประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งถือว่าสถานศึกษาเป็นองค์การ ในฐานะระบบสังคมที่มี หน้าที่ 4 ประการคือ 1.การปรับตัว 2.การบรรลุเป้าหมาย 3.การบูรณาการ 4.การรักษาแบบแผน วัฒนธรรมองค์การ ตามความเหมาะสมกับสภาวะการณปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษาและวัฒนธรรม ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมและ สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เป็นการตอบสนองกับ สภาวะการณที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อรักษาคุณภาพและผลผลิตให้มีประสิทธิผลต่อไป

## ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังนี้

1. ขนาดสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทีมงานอย่างยิ่งเพราะองค์การหรือสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ย่อมมีส่วนประกอบและทรัพยากรที่เป็นองค์ประกอบที่มากมาย และสิ่งแวดล้อมภายในองค์การหรือสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีบรรยากาศที่หลากหลาย ย่อมส่งผลที่แตกต่างจากองค์การหรือสถานศึกษาที่มีขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเฉลี่ยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเนคเคลา แก้วประเคน (2538 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนทางสังคมของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยม พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากและโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีประสิทธิผลของโรงเรียนต่างกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย สรุปได้ว่า ขนาดสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีส่วนประกอบภาระงานต่าง ๆ มากกว่าสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ขนาดสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรที่น่าสนใจและมีความสำคัญที่จะนำมาศึกษาค้นคว้า

2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การที่องค์การจะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้นั้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวคือ องค์การต้องปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นคุณสมบัติหนึ่งขององค์การ หากบุคคลไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่มีความเหมาะสมกับงาน ไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในองค์การก็ไม่อาจดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเป็นผลสำเร็จได้ ดังนั้น ประสิทธิภาพของบุคคลทำให้บุคคลนั้นมีโอกาสได้เรียนรู้ในการทำงานอย่างมีความสุขในการปฏิบัติงาน การที่ครูมีประสบการณ์และปฏิบัติงานมานานจะเกิดทักษะและความชำนาญ และสามารถนำประสบการณ์มาปรับในการดำเนินงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกันยา สุวรรณแสง (2532 : 81 - 82) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทุกคนได้รับประสบการณ์ไม่เท่าเทียมกันผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าจะเรียนรู้และปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ไม่เท่าเทียมกันและประสบการณ์ทำให้คนรู้ว่าอะไรเป็นความเสี่ยง ความกล้าเผชิญปัญหาได้ดี และพบว่าประสบการณ์เป็นปัจจัยช่วยให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ดังนั้นการที่ครูมีประสบการณ์และปฏิบัติการสอนมานาน น่าจะมีทักษะและความชำนาญนำความสามารถประสบการณ์มาปรับการดำเนินงานให้เกิดผลดีแก่สถานศึกษาได้

## ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ดังแนวคิดของแคนเตอร์ (Kanter 1977 , อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช 2539 : 7) ที่กล่าวว่า บุคคลเมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว จะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น และสนใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จมีคุณภาพ และมีความพึงพอใจในงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจจากแนวคิดของแคนเตอร์ (Kanter 1977) จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการดำเนินงานขององค์กรภายใต้แนวทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จะช่วยให้บุคลากรได้เติบโตในวิถีชีวิตการทำงาน อีกทั้งยังสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ในการได้รับการยอมรับและประสบความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความภาคภูมิใจ ศรัทธาในงาน รู้สึกว่างานที่ตนทำมีคุณค่า อันแสดงให้เห็นถึงการมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานนั่นเอง

จากแนวคิดดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยเลือกแนวคิด โครงสร้างอำนาจของแคนเตอร์ (Kanter) และแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรของบราวน์ (Brown) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยมีความเชื่อว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาต้องอาศัยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงอำนาจ โดยการได้รับข้อมูลข่าวสาร การส่งเสริมสนับสนุน ทรัพยากรและเข้าถึงโอกาสได้ง่าย โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ดูแลและเอาใจใส่ ให้ความไว้วางใจ เชื่อและเคารพในความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงความมีคุณค่าแห่งตน สร้างความรู้สึกพึงพอใจในงาน และทำงานอย่างเต็มศักยภาพ สถานศึกษา สถาบัน หรือหน่วยงานย่อมสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นย่อมหมายถึงประสิทธิผลของงานด้วย (สราวุธ แก้วพวงทอง 2538 : 56, อ้างถึงใน ภรณี ศิริสุขชัยวุฒิ 2545 : 62)

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจน่าจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารงานเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานตลอดเวลา รวมทั้งความสามารถความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานของ

บุคลากรในองค์กรจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์กรอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

#### งานวิจัยภายในประเทศ

สุพิศ กิตติรัชดา (2538 : บทความ) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครพิงค์ จำนวน 123 คน พบว่า

1. ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัตนา ลือวานิช (2539 : บทความ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ จำนวน 485 คน พบว่า

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยในด้านการได้รับการเคารพและอิสระอยู่ในระดับสูง ส่วนการได้รับความไว้วางใจอำนาจ (การส่งเสริมสนับสนุน ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร) และโอกาสอยู่ในระดับปานกลาง
2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
3. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุและประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ตัวแปรที่ร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การได้รับโอกาส อิสระ ความไว้วางใจ ประสบการณ์การทำงานและข้อมูลข่าวสาร

ฉันทริกา กุลกาญจนางิฉวิน (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาล และเอกสิทธิ์ทางการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพจากโรงพยาบาลศูนย์ 9 แห่ง จำนวน 352 คน พบว่า

1. ค่าเฉลี่ยของการสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมและรายด้าน คือ ความมีอิสระ การมีสัมพันธภาพที่มีความไว้วางใจ และการได้รับการสนับสนุนอยู่ในระดับสูง
2. ค่าเฉลี่ยของเอกสิทธิ์ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง
3. การสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาลรายด้าน คือ การได้รับความเป็นอิสระ การมีสัมพันธภาพที่มีความไว้วางใจ การได้รับการสนับสนุน โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางเอกสิทธิ์ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

ประวิต เอรารวรรณ์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจครู : การวิจัยสนทนากลุ่ม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพคัดเลือกกรณีศึกษา โรงเรียนประถมศึกษานานาชาติใหญ่พบว่าเงื่อนไขสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมี 3 ประการ คือ

1. ลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารและระบบการดำเนินการต่างๆ ภายในโรงเรียน การเสริมสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการบริหาร การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนางานร่วมกันของครูรวมไปถึงการปรับปรุงบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
2. ระบบการสนับสนุนจากภายนอกโรงเรียน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงการทำงานของโรงเรียนโดยเน้นกระบวนการและการแก้ปัญหาร่วมกันของครู การได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและการฝึกอบรม และการสร้างกระบวนการทำงานร่วมกันกับชุมชน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาเพื่อยกระดับสถานภาพของโรงเรียน

มาริสา สัจจททษาศรม (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ ในเขตภาคเหนือตอนล่าง พบว่า

1. ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์สถาบันราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนล่าง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์สถาบันราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำแนกตามสถาบัน และประสบการณ์ในการเป็นอธิการบดี พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ระดับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนล่าง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
4. เปรียบเทียบความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำแนกตามสถาบัน ประสบการณ์ในการเป็นอธิการบดี และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. การเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนล่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### งานวิจัยต่างประเทศ

เชนดเลอร์ (Chandler 1980 : unpage, อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช, 2539 : 90) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจทางการพยาบาลและภาวะไร้อำนาจ โดยศึกษาในกลุ่มพยาบาลระดับผู้บริหารและพยาบาลประจำการ รวม 246 คนจากโรงพยาบาลที่มีขนาดเท่ากัน 2 แห่งในมลรัฐยูทา (Utah) ด้วยการใช้แบบสอบถามสภาพการทำงาน (Working Conditions Questionnaire) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานตามการรับรู้ของพยาบาล คือ การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน การได้รับโอกาส และการได้รับข้อมูลข่าวสาร

เรเยส (Reyes 1989 : 62-69 , อ้างถึงใน ประวิต เอรารวรรณ์ 2539 : 21) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีอิสระทางวิชาการและการตัดสินใจ ความยึดมั่นผูกพันในองค์กร และความพึงพอใจในงานของครูและผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่าทั้งสามประการมีความสัมพันธ์เชิงบวกสูง และพบว่าครูกับผู้บริหารที่มีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจสูง จะมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรสูงกว่าครูหรือผู้บริหารที่มีอิสระในการทำงานต่ำ

ฟราส และ โสเรนสัน (Fraser and Sorenson 1992 : unpage , อ้างถึงใน ประวิต เอรารวรรณ์ 2539 : 20) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ และความพึงพอใจของข้าราชการครูในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยได้ปรับปรุงพัฒนา โมเดลจากแนวคิดของแฮคแมน และ โอลแมน (Hackman and Oldman 1980) และทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิซเบิร์ก (Herzberg) พบว่าการให้แรงจูงใจที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูคือการ ได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากเพื่อนครูและศึกษานิเทศก์ การมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) ซึ่งช่วยให้ครูสร้างสรรค์

1.4 ระดับการบังคับบัญชาสั้นกระชับ

1.5 ฝ่ายบริหารสนับสนุนปัจจัยการทำงานแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมเพียงพอและพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานและการแก้ปัญหา

1.6 ให้การฝึกอบรมทักษะความสามารถ และมีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและทั่วถึงในคำสั่งปฏิบัติต่างๆ

1.7 มีข้อมูลป้อนกลับอย่างเพียงพอ

1.8 บุคลากรมีความเชื่อถือไว้วางใจ ส่งเสริมสนับสนุนกันและกัน เปิดเผยจริงใจและตระหนักในความสำคัญของส่วนรวม

1.9 การให้รางวัล การยกย่องชมเชยเป็นไปอย่างเหมาะสม

1.10 บุคลากรศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา เรียนรู้จากข้อผิดพลาด จากการทำงานและมองการณ์ไกลถึงอนาคตทั้งในส่วนบุคคลและองค์การ

2. สภาวะแวดล้อมที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้แก่

2.1 สภาวะการปฏิบัติงาน ทีมงานมีความมุ่งมั่นก้าวไปข้างหน้า บุคลากรได้รับการสนับสนุนปัจจัยต่างๆ ได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถ ตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรชัดเจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

2.2 บุคลิกภาพของบุคลากร บุคลากรมีความคาดหวังในการทำงาน สามารถคิดวิเคราะห์ มีประสิทธิภาพ มีความเต็มใจ เพียรพยายาม ตั้งใจทำงาน

2.3 ความสัมพันธ์ภายในองค์การและระหว่างองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ระดับของความร่วมมือ ความรับผิดชอบร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากรระหว่างองค์การ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานจะเห็นว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานทำให้องค์การสามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

**งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษา**

**งานวิจัยภายในประเทศ**

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 114) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน พบว่า อำนาจการพยากรณ์ของปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ที่ใช้

พยากรณ์ที่ดี ที่สุดคือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร และปัจจัยด้านครู รองลงมาคือ ปัจจัยด้านโรงเรียนส่วนปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหารมีอำนาจการพยากรณ์น้อยที่สุด

วัฒนา ถ่วงถื่อ (2538 : 104) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย แนวทางการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การและการบริหาร มีแนวทาง 6 แนวทางดังนี้

แนวทางที่ 1 ประสิทธิภาพเชิงบรรลุปเป้าหมาย (Goal approach)

แนวทางที่ 2 ประสิทธิภาพเชิงการจัดระบบทรัพยากร (System resource approach)

แนวทางที่ 3 ประสิทธิภาพเชิงกระบวนการภายในองค์การ (Internal approach)

แนวทางที่ 4 ประสิทธิภาพพิจารณาผลทั้งระบบ (System approach)

แนวทางที่ 5 ประสิทธิภาพพิจารณาจากกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder approach)

ทั้งภายในและภายนอก

แนวทางที่ 6 ประสิทธิภาพพิจารณาจากค่านิยมที่แข่งขัน (Competing Value approach)

จงดี ขจรไชยกุล (2539 : 261) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การและประสิทธิผลของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การแตกต่างกัน ตามการรับรู้ของอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยและมีประสบการณ์ในการทำงานมากมีประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่แตกต่างกัน ตัวแปรสุขภาพองค์การที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีต่อประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยเรียงตามลำดับคือ ขวัญในการปฏิบัติงาน การสนับสนุน ทรัพยากร และการมุ่งเน้นวิชาการ

สงวน พรหมศรี (2539 : 164) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 จากการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมีอยู่ 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความพึงพอใจต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนด้านการจัดสำนักงานกลุ่มและด้านการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540 : 41) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ได้ใช้แนวทางบูรณาการและประยุกต์ใช้แบบจำลองปัจจัยสำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของสเตียร์ส (Steers) เป็นกรอบในการศึกษาโดยถือว่าหน่วยศึกษานิเทศก์ต้องอาศัยปัจจัยทั้ง 4 ด้านคือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์การ ลักษณะขององค์การ และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

วัฒนา พวงสวัสดิ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยการสร้างทีมงานที่สัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาเขตการศึกษา 12 มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและที่ตั้งของโรงเรียนและโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีประสิทธิภาพของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและโรงเรียนที่มีที่ตั้งต่างกัน มีประสิทธิภาพของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุนิภรณ์ ศิวรานนท์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสำคัญระหว่างมาตรฐาน วิชาชีพครูกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 257 คน ผลจากการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และ ขนาดเล็ก ระหว่างครูที่มีประสบการณ์สอนมากและครูที่มีประสบการณ์น้อยแตกต่างกัน ส่วน ประสิทธิภาพของโรงเรียนระหว่างครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกับครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำไม่แตกต่างกัน

ภรณ์ ศิริสุขชัยวุฒิ (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพ องค์กรกับประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครสวรรค์ กลุ่มตัวอย่าง 175 คน ประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ทั้งในภาพ รวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนของ ครูผู้สอน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันนี้และระยะเวลาในการดำเนินการจัดการศึกษา พบว่าประสิทธิภาพของโรงเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

#### งานวิจัยต่างประเทศ

มอร์ทตี้ (Moiarty : 1989 , อ้างถึงใน ประเสริฐศักดิ์ บัณฑิตศักดิ์ 2540 : 41) ได้วิจัย เรื่องแบบจำลองระบบเป้าหมายที่บูรณาการ (The Integrated Goal Systems Model) การวิจัยอยู่บน พื้นฐานของหน้าที่ 4 ประการสำคัญขององค์กรตามแนวคิดของ ทาร์คอฟ พาร์สัน (Talcott Parson) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ โดยผู้วิจัยประยุกต์แบบจำลอง ผู้วิจัยได้ตรวจสอบพฤติกรรม ภาวะผู้นำของครูใหญ่และโครงสร้างองค์กรของ โรงเรียนกับความสัมพันธ์ต่อมิติต่างๆ ของ ประสิทธิภาพโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากครู 1,300 คน จาก 47 โรงเรียน ใช้มาตราวัดประสิทธิภาพ โรงเรียน 6 ประการ ซึ่งถูกวิเคราะห์องค์ประกอบและเหลือเป็นดัชนีของประสิทธิภาพองค์กร 2 ดัชนี คือ (1) Descriptive of the organization's expressive needs และ (2) Descriptive of instrument needs ผลการวิจัยพบว่า 1) มีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่กับมิติความมี ประสิทธิภาพองค์กร ทั้งสองมิติ 2) โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ องค์กร

และเมื่ออาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ตัวแปรโครงสร้างองค์การและตัวแปรภาวะผู้นำรวม 5 ตัวแปรคือ ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำแบบบูรณาการ การควบคุมแบบราชการ ความสามารถในการต่อสู้กับสิ่งที่ไม่ถูกต้องและความมั่นคงของสถาบัน พบว่า ตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียน การควบคุมแบบราชการส่งผลให้เกิดผลที่ไม่เป็นไปตามหน้าที่ของโรงเรียนทั้ง 2 มิติ ของประสิทธิผล ภาวะผู้นำแบบบูรณาการมีผลให้เกิด Expressive effectiveness แต่ไม่ทำให้เกิดผลคือ instrumental effectiveness ความขัดแย้งทำให้เกิดความเสียหายต่อ expressive relation แต่ไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อ instrumental relation ผลจากการวิจัยยืนยันความสำคัญของพฤติกรรมภาวะผู้นำและโครงสร้างองค์การในฐานะตัวทำนายประสิทธิผลองค์การ

เพอร์สัน (Person :1993 , อ้างถึงใน สุนิภรณ์ ศีวรานนท์ 2542 : 42-43) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม กับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัยชุมชนในนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารคณะครู และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่มีผลต่อการรับรู้ในประสิทธิผลของวิทยาลัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษา การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาจะเป็นแบบการประเมินโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชรเขต 2 ครั้งนี้ได้ใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของ พาร์สัน (Parsons 1964 : unpage , อ้างถึงใน ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ 2540 : 25-27) ซึ่งถือว่าสถานศึกษาเป็นองค์การในฐานะระบบสังคมที่มีหน้าที่ 4 ประการคือ 1. การปรับตัว 2. การบรรลุเป้าหมาย 3. การบูรณาการ 4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้วัดประสิทธิผลของสถานศึกษาในการศึกษาค้นคว้าต่อไป